

La collaboration en équipe pastorale: chances et difficultés

session pastorale 2019 / Hôtellerie franciscaine

Programme de l'atelier:

- *Présentation*
- *Le sens du travail*
- Le management
 - Quelle forme de structure d'entreprise (idéale)?
- Quelques outils
- Qui suis-je dans le cadre du travail (100 000 heures / une vie)
- Conclusion

LE SENS DU TRAVAIL

« *Gaudium et Spes* » l'aborde dans son chapitre III consacré à la vie économique et sociale : « **le travail des hommes** » nous dit le texte « ... *passe avant les autres éléments de la vie économique qui n'ont valeur que d'instruments...* » Nombreux d'ailleurs sont les textes de l'enseignement social-chrétien qui abordent et même développent ces différents thèmes. **En effet, l'Eglise ne cesse de nous rappeler que le « *problème du travail a un lien extrêmement profond avec celui du sens de la vie humaine* »** (Jean Paul II, Message à la Conférence Internationale du Travail - 15 juin 1982).

« *lien extrêmement profond* » que nos sociétés occidentales cherchent à s'affranchir aujourd'hui oubliant que **le travail est un devoir constitutif de notre nature et qu'en en perdant le sens, l'homme s'ampute lui-même d'un élément essentiel de son Salut.**

Cette perte de sens est une:
« catastrophe anthropologique »

Différence entre bonheur / joie / plaisir

Dans les 3 cas on est content, mais pas de la même manière, le point commun c'est la SATISFACTION.
Qu'est-ce qui les distingue ?

Dans notre quotidien on vit une multitude de petits plaisirs, si on conscientise, si on est présent à ces plaisirs, on redécouvre la satisfaction.

Le plaisir ne dure pas, il est éphémère. Il dépend des causes extérieures. Les philosophes antiques se sont posé la même question : comment faire durer le plaisir ?

Le bonheur est un état d'être d'une satisfaction durable, c'est la conséquence des plaisirs qui durent. Ne plus dépendre des facteurs extérieurs. Un regard qu'on porte sur ma vie et non sur les événements de la vie.

Une clé : le contentement et le consentement.

Le bonheur c'est de continuer à désirer ce qu'on possède déjà !

La joie vient du consentement à vivre. C'est un oui à ma vie, malgré tout ! Consentir à être ce qu'on est et consentir à ce que sont les autres.

La joie c'est entre le bonheur et le plaisir : la joie ressemble au plaisir, il a un caractère ponctuel. La joie est plus profonde que le plaisir. Ça ressemble au bonheur parce que parfois on est dans un état joyeux.

La joie c'est l'accomplissement de sa vie. Chaque fois que la vie rencontre une victoire on ressent de la joie.

Le bonheur est en nous.

Etymologie du mot travail / travailler

Tripalium : instrument de torture, une souffrance voir un supplice. Contestation de l'étymologie

Trabajar ispanique médiéval : exprimant un mouvement, qui s'articule au préfixe tra- exprimant la notion de passage assortie d'une résistance_une « tension vers un but rencontrant une résistance »

Une association en travailler et **«viser un but, nécessitant de surmonter des résistances»**

ÉCOLOGIE HUMAINE / LAUDATO SI

“de même que l’attention qu’il convient de porter à une «écologie sociale» du travail”.

Le terme d’écologie sociale est nouveau. Il peut s’interpréter comme une écologie humaine appliquée au monde du travail. Cela fait référence à tout l’enseignement social chrétien concernant le travail :

Conditions de travail saines

ouvrier considéré comme un partenaire et non comme un instrument

refus de l’exploitation de l’homme par l’homme...

Bref, cette formule recouvre tout ce qui concerne l’environnement professionnel qui est un élément primordial de notre cadre de vie.

Tout est lié ! On travaille tous à construire, entretenir et protéger la MAISON COMMUNE.

Perte du sens du travail : des responsabilités multiples

Du côté des salariés :

Pénible, difficile, le travail réclame des efforts qui sont de plus en plus perçus comme des contraintes inacceptables. On est loin du « bonum arduum », le « bien ardu » qui est, selon Saint Thomas, la marque même du travail.

Cette conception du « travail-contrainte » s'est prolongée au point de limiter le travail à sa seule dimension alimentaire.

Mais cette remise en cause du travail va plus loin : fatigant, purement alimentaire il apparaît aussi comme un frein à la créativité. Dans une économie où il faut sans cesse « fabriquer plus vite, en plus grand nombre et de meilleure qualité », les salariés vivent assez mal cette forme de contrainte qui les oblige à s'inscrire dans un « process » sans avoir leur mot à dire.

conséquences sur la motivation

conséquences sur l'ambiance et le climat social

conséquences sur l'engagement des personnes

conséquences aussi sur les relations entre les générations, etc.

Si l'on veut par ailleurs se placer du « point de vue du bien de l'homme », ces conséquences sont dramatiques puisqu'en adoptant ce type de mentalité, chacun se prive d'un moyen unique de se réaliser lui-même.

Perte du sens du travail : des responsabilités multiples

Du côté des entreprises :
engagées dans une véritable guerre économique

Comme le dit le pape Jean-Paul II : « **C'est en tant que personne que l'homme est sujet du travail** » et non comme « **objet** » car alors, il serait assimilé à un « **simple instrument de production** ».

Cette confusion, cette « inversion d'ordre » a largement contribué à détourner nombre de salariés de leur devoir d'investissement et d'engagement dans leur travail.

Ce que nous dit l'Enseignement Social-Chrétien ?

Constitution pastorale *Gaudium et Spes* qui avaient parfaitement vu que nous allions vivre une « véritable métamorphose sociale » ont abordé dans le chapitre III (section 2, 67-2) la question du travail. Le texte nous dit que : « l'homme assure habituellement (par son travail) sa subsistance... peut pratiquer une vraie charité et coopérer à l'achèvement de la création divine. **Bien plus, par l'hommage de son travail à Dieu, nous tenons que l'homme est associé à l'œuvre rédemptrice de Jésus Christ... ».**

l'homme se réalise lui-même et qu'en contribuant ainsi à sa propre création il « devient plus homme ».

Le travail ne peut-être perçu dans sa seule dimension alimentaire ou contraignante. En travaillant l'homme fait mieux que de se nourrir : il contribue à l'achèvement de la création et participe « à la réalisation de son humanité, à l'accomplissement de la vocation qui lui est propre en raison de son humanité même : celle d'être une personne ».

En guise de conclusion

Associer l'homme à la création

Autant que faire se peut, ne jamais séparer **le travailleur de l'œuvre !**

Respecter les personnes

Le travail ne peut pas se réduire à un simple échange de biens. Sa valeur est liée à la personne qui l'accomplit et cette personne, qui est unique, doit être reconnue comme telle. Elle a besoin, pour s'épanouir, de se sentir connue, reconnue et aimée pour ce qu'elle est.

Responsabiliser

Saint-Exupéry le dit dans *Citadelle* : « *Le simple berger lui-même qui veille ses moutons sous les étoiles, s'il prend conscience de son rôle, se découvre plus qu'un berger. Il est une sentinelle. Et chaque sentinelle est responsable de tout l'Empire* ».

C'est la responsabilité qui est le contre-poids de la liberté.

Donner à chacun ce qui lui appartient :

Le principe de subsidiarité est un des « piliers » de la doctrine de l'Eglise. Il encourage les responsables à respecter en tout le primat de la personne, et au-delà de la personne, les communautés de plus en plus larges que peuvent créer les personnes.

La solidarité :

« *Plus que jamais aujourd'hui* », nous dit le pape Jean-Paul II, « *travailler c'est travailler avec les autres et pour les autres* ». Chaque homme étant créateur, il a un droit sur sa propre création certes mais aussi un devoir de solidarité universelle puisque personne ne peut « *vivre pour soi* ».

Les maux du travail

- ▶ **Burn-out:** anglicisme «griller», syndrome d'épuisement professionnel
- ▶ **Bore-out:** ennui par manque de travail
- ▶ **Brown-out:** «baisse de courant» le malaise et la souffrance par la perte de sens de son travail
Viktor Frenkl psychiatre: les Hommes sont en quête de sens

La force de l'humain:

Plus la motivation augmente, plus le stress baisse.
Le meilleur traitement de la douleur c'est la «main de l'autre» expl...

Plus le stress augmente le corps libère plus d'adrénaline (hormone du stress, se défendre) et plus l'engagement baisse.

La bienveillance fait augmenter la cytosine (hormone anti-stress, du social et de la confiance) et la dopamine (hormone du plaisir et du bien-être)

Le management social et / ou bienveillant

Le corps peut supporter entre 5 et 7 sources de stress par semaine

La médiatisation, les formes de communication, les «mauvaises» nouvelles, l'avenir... contribuent à favoriser plus de 50 sources de stress par....

Jour!!!

Travailler sur le rapport stress / plaisir sur une échelle de 1 à 10

Les sources du stress

Principalement:

Les liens sociaux, la / les relations / créer un environnement de confiance

Le sens: donne envie. Travailler sans envie c'est une
besogne!

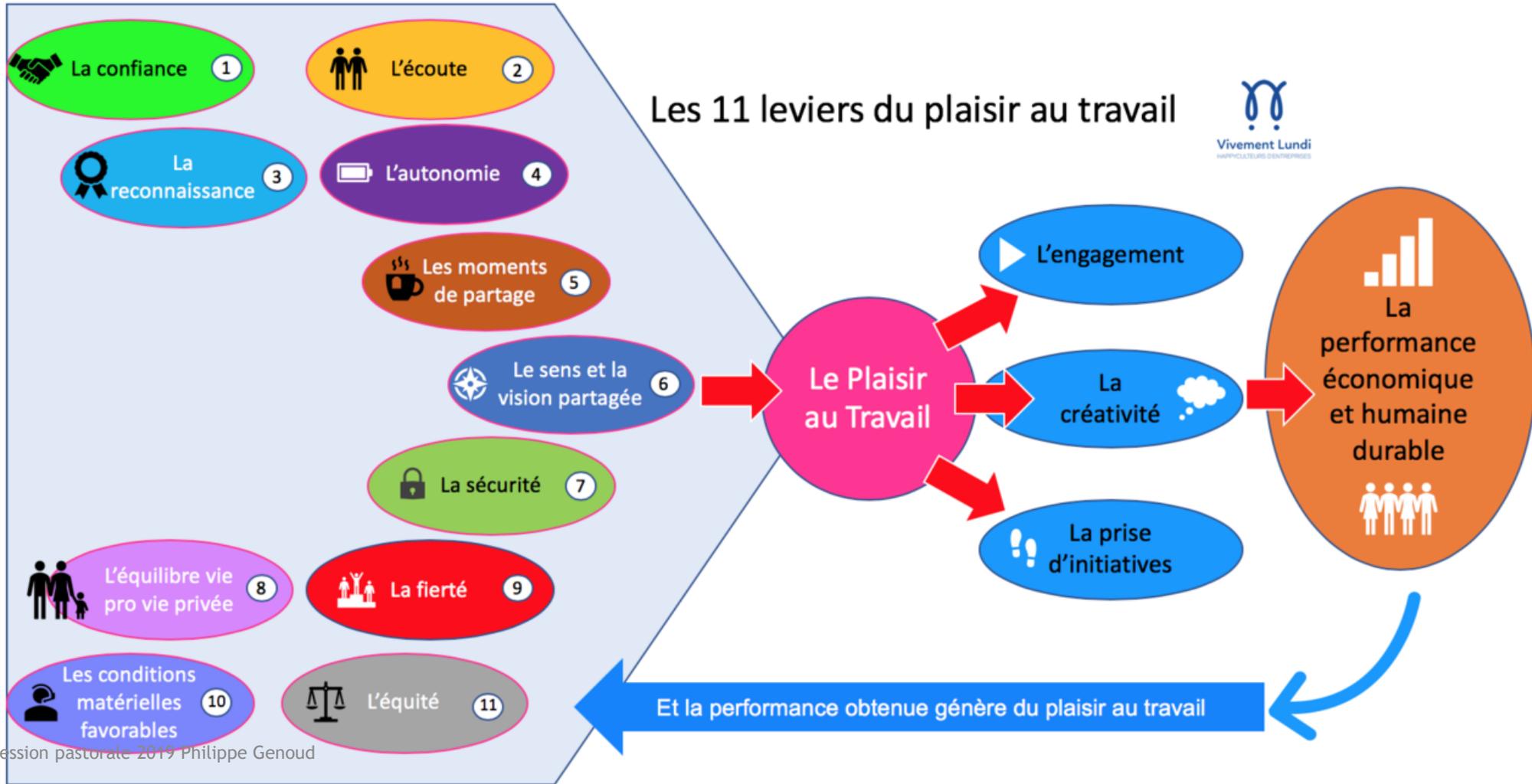
Le principale ferment de l'envie c'est le sens
Dire pourquoi plutôt qu'expliquer comment

Les facteurs de
protection
contre le stress

Donner du sens
Établir des objectifs ambitieux et réalistes
Faciliter la liberté d'actions / ouvrir les possibles
Oser la gratitude
Cultiver l'optimisme
Partager des encouragements
Assurer une certitude de justice
Reconnaitre des maladresses, erreurs

Les 8 axes
principaux pour
protéger les
personnes du stress

Les 11 leviers du bonheur au travail



<https://youtu.be/OBO-3nwcV1g>
Bienveillance gratuite, ça fait du bien



Quelle est la définition du management pour vous?

L'universalité du concept de «bienveillance»

- "La bienveillance, selon Aristote, consiste dans le fait de souhaiter du bien à autrui, sans besoin nécessairement de communication ni d'affichage, mais d'une manière désintéressée, gratuite"
- — La bienveillance, selon saint Thomas d'Aquin, est plus qu'un état d'âme ou un souhait, mais une décision rationnelle qui se traduit en une suite d'actes qui recherchent le vrai bien des autres, de tous les autres. La bienveillance est universelle et donne à considérer toute personne, quelle qu'elle soit, comme quelqu'un qui mérite qu'on lui veuille du bien.
- — La bienveillance, selon Kant, est un devoir qui doit être assumé, sans aucune considération affective. Si l'humanité a des droits, elle a aussi des devoirs. La bienveillance constitue un devoir d'humanité.

La bienveillance n'est donc pas seulement une option pour managers courtois et attentifs, **mais un authentique devoir**. De même, elle n'est pas seulement une concession faite à un collaborateur fragile, **mais un authentique droit**.

«Si le médecin, le DRH et le philosophe convergent, c'est probablement qu'il y a un fondement encore plus ultime qui vient éclairer de l'intérieur la pertinence de **la bienveillance** comme une **caractéristique intrinsèque du management authentique**.»

La
bienveillance
est sans
mollesse

Session pastorale 2019 Philippe Genoud



LES 6 qualités des managers bienveillants

+ une
Qui recouvre les
6 autres

Les six qualités des managers bienveillants



Pouvoir et autorité

Pouvoir, vouloir, savoir, trois mots qui mènent le monde.

Victor Hugo

Pouvoir vient du latin populaire « potere ». Le pouvoir est la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose.

Avoir du pouvoir sur une personne: obtenir de cette personne quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans une intervention.

Autorité vient du latin « auctoritas », capacité de faire grandir. Celui qui a de l'autorité sur moi doit me permettre d'augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité. Il a une fonction de croissance.

La véritable autorité est celle qui grandit l'autre.
Michel Serres (philosophe)

L'autorité demande une légitimité:

3 sources

La tradition, l'héritage culturel. Exp: le père dans une société patriarcale, le roi dans un régime monarchique...

Le charisme, les qualités, le caractère exceptionnel d'une personne.

La raison, la rationalité, les connaissances et les compétences reconnues

Pouvoir et autorité

Proches car toutes les 2 signifient la capacité à faire agir les autres.

L'autorité se reconnaît dans la liberté d'autrui, elle est bien un pouvoir.

Tout pouvoir n'est pas autorité (perte de liberté).

Un pouvoir exercé sans autorité est une contrainte.

Le pouvoir est souvent associé aux notions de forces

L'autorité met en évidence la qualité de l'exercice du pouvoir.

Pouvoir et autorité dans l'entreprise.

La seule autorité possible est fondée sur la compétence. Michel Serres

Quels que soient ses pouvoirs l'autorité du chef serait atteinte s'il fait preuve d'incompétence.

Être juste, le chef sera jugé sur l'une des facettes de la justice qui est équité.

La justice commence par le respect du droit.

Chacun selon sa contribution

Chacun selon ses besoins

Être exemplaire: chercher avec constance et sincérité à incarner au mieux les valeurs que l'on défend.

Comment exercer, dans mes valeurs, mes responsabilités?

Le pouvoir comme un service

Un service de la vie sociale

Autorité et subsidiarité (risque entre délégation et subsidiarité)

La délégation = le niveau supérieur se décharge des tâches sur le niveau inférieur

La subsidiarité = le niveau inférieur qui définit ensemble les tâches pouvant lui être attribuées

Le souci de la pérennité

Le partage du pouvoir

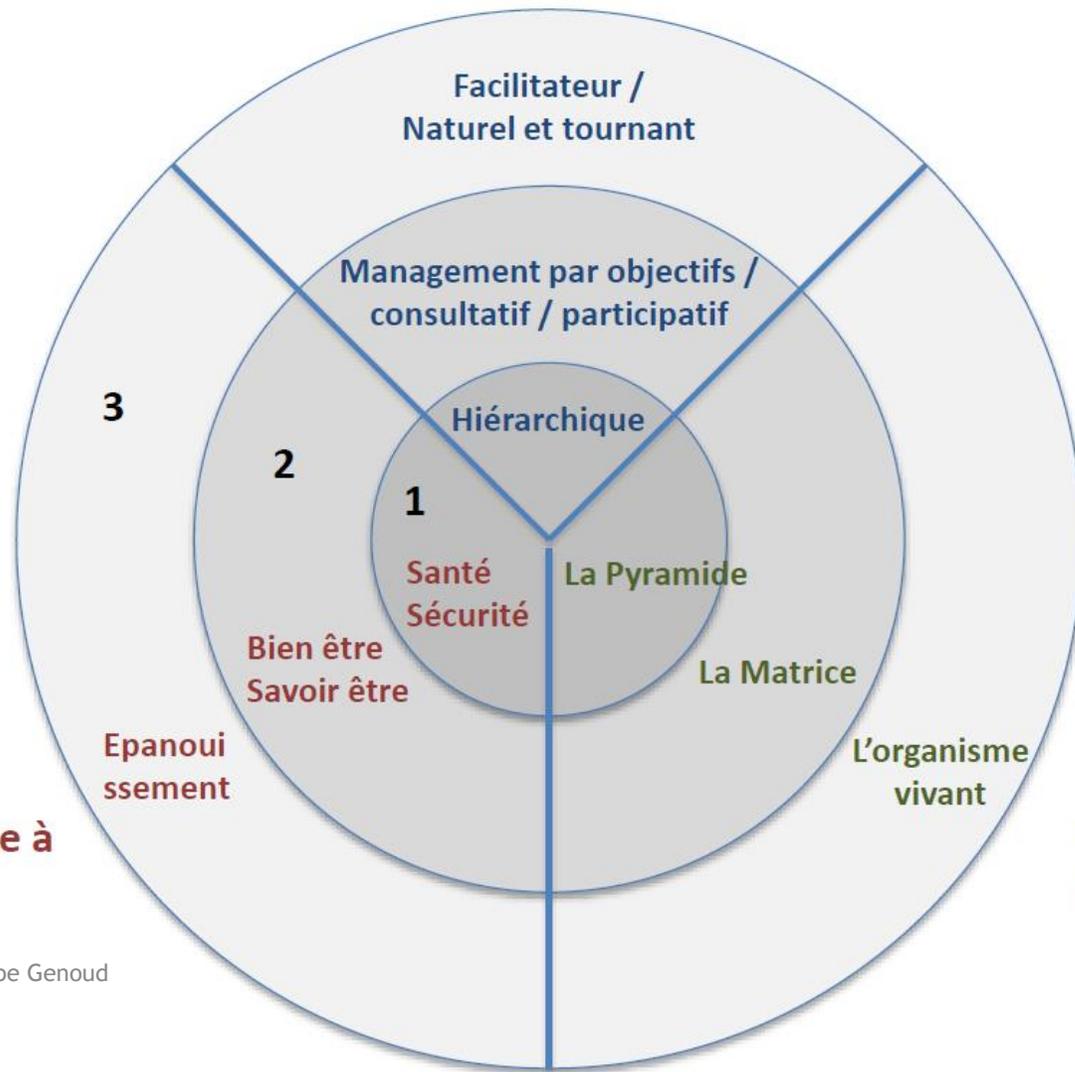
Le partage des valeurs

Le partage du savoir et formation

Le partage des résultats

Le chemin vers l'entreprise heureuse

Management / style de leadership



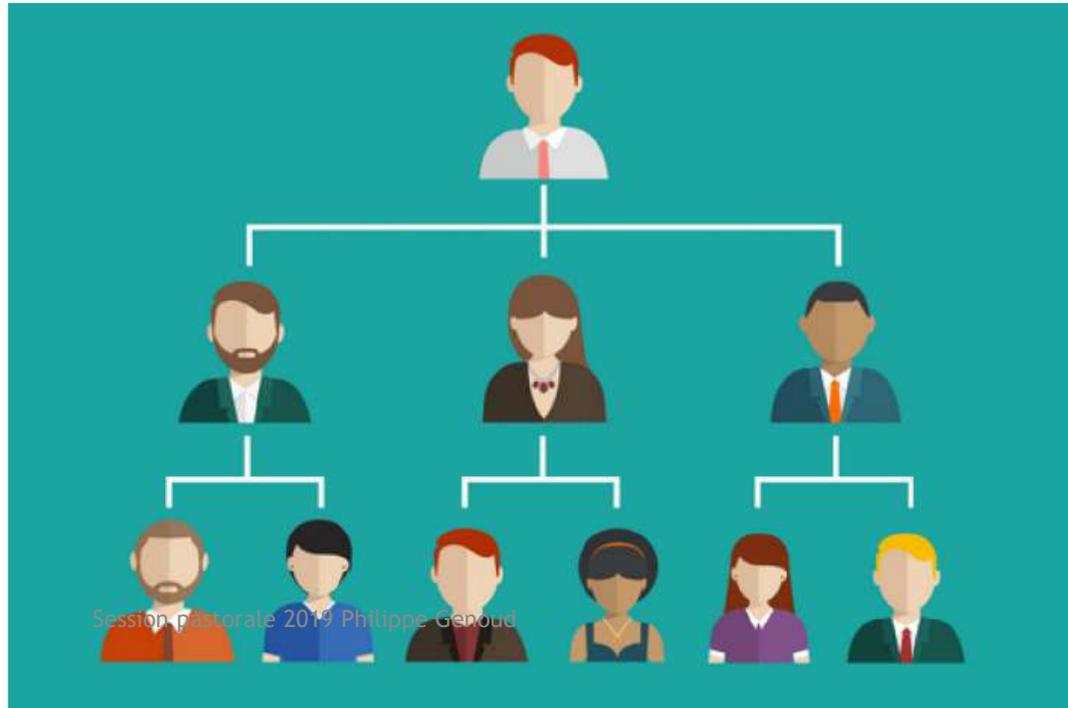
Attention portée à
l'humain

Structure de
l'organisation

Le chemin vers l'entreprise heureuse

Niveau 1 : La pyramide

- L'homme est une ressource et on veille à ce qu'elle travaille dans des conditions de sécurité et de santé physique et mentale pour réaliser la tâche qu'on lui confie
- Management hiérarchique : fixe les rôles et les responsabilités, alloue les ressources, fait respecter des processus, traite les problèmes, évalue...
- Structure pyramidale

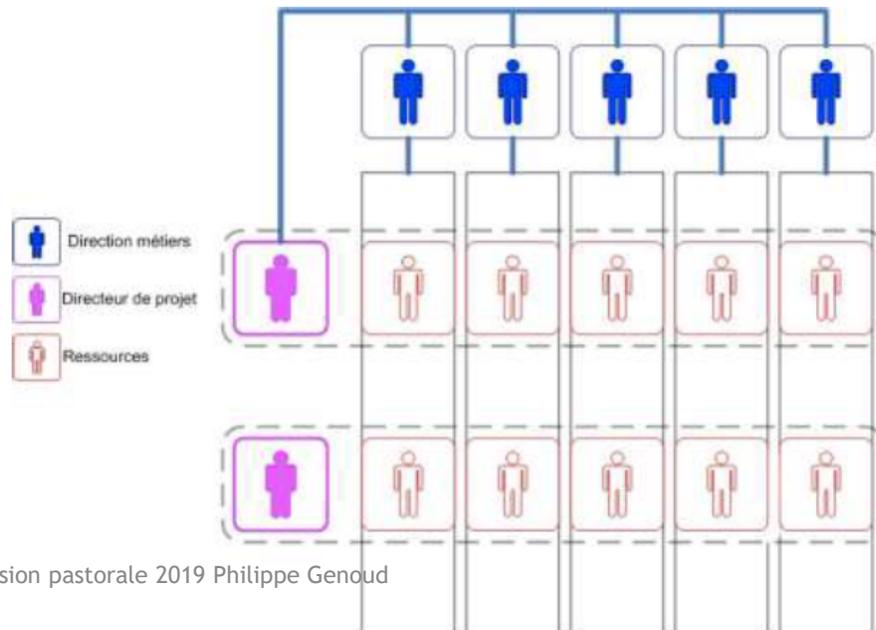


Confiance	Confiance limitée aux gestes et aux tâches à exécuter Contrôles systématiques
Bienveillance	Sécurité, Prévention des risques (RPS), Santé
Reconnaissance	Reconnaissance du travail fourni dans le respect du cadre et de la procédure

Le chemin vers l'entreprise heureuse

Niveau 2 : La matrice

- L'organisation et le management s'intéressent à la capacité du collaborateur à travailler en équipe. Ils vérifient qu'ils ont un bon équilibre pro-perso, s'assurent du bon usage des outils numériques.
- Management « serviteur » « coach » « facilitateur » : encourage les idées, facilite l'émergence de solutions, la collaboration. Se met au service de la réussite de l'équipe
- Pyramide s'aplatit : apparition du mode projet, transversal. Implique une nécessaire autonomisation des collaborateurs.

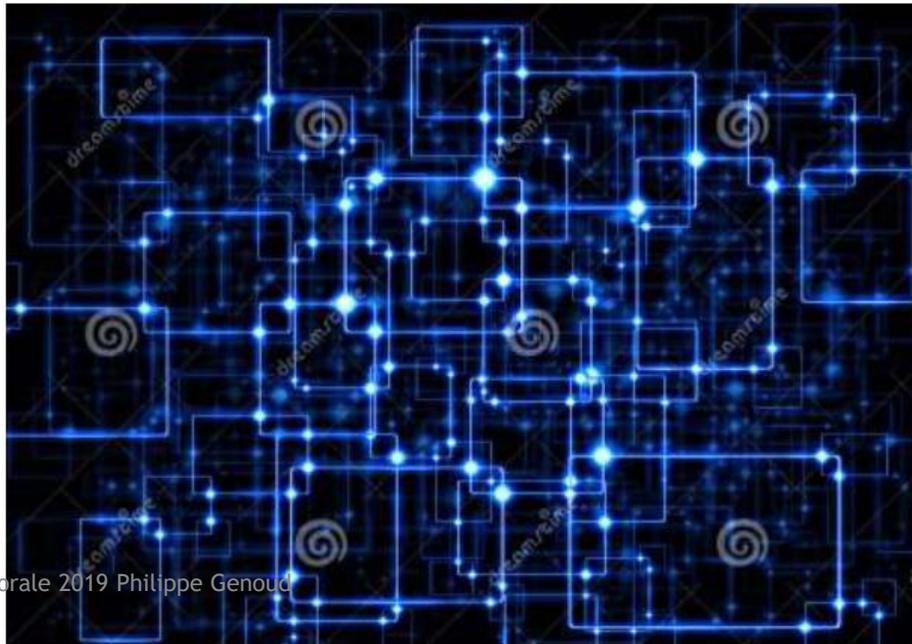


Confiance	Confiance sur les moyens mis en oeuvre dans la réalisation de la mission
Bienveillance	Bien-Être / Qualité de Vie au travail (QVT)
Reconnaissance	Savoir-Etre

Le chemin vers l'entreprise heureuse

Niveau 3 : L'organisme vivant

- L'entreprise est vue comme un système vivant qui s'adapte à son environnement (et non qui cherche à le prévoir, l'anticiper, le contrôler) en fonction de la finalité à laquelle elle entend répondre.
- L'entreprise est un lieu de réalisation et d'épanouissement de l'individu. Chacun est invité à aller au travail avec « tout ce qu'il est » et il peut y exercer son plein potentiel.
- Apparition de l'auto-gouvernance : fonctionnement sans hiérarchie et d'égal à égal.
- Emergence du leader « naturel » en fonction de son expérience, ses compétences.



Confiance	Très forte, grande autonomie, chacun peut se fixer ses propres objectifs
Bienveillance	Epanouissement
Reconnaissance	Circulaire (par l'ensemble des collègues)

Une théorie des besoins



=



+



L'entretien annuel: un outil

• Boîte à outil RH pour un manager, et quel manager?

1. Droit du travail / CCT / règlement
 2. Hygiène / SST (mobbing, harcèlement, discrimination...)
 3. Assurances maladies accidents / prévoyance
 4. Organigramme
 5. Matrice de management (qui décide quoi)
 6. Détermination des métiers
 7. Profil de postes (cahier des charges)
 8. Des critères de recrutement / type de contrat / charte
 9. Temps d'essai
 10. Suivi par les N+1 (savoir être et faire)
 11. Suivi des arrêts maladies et/ou accidents (4 arrêts perlés sur les 12 mois = danger) protocoles clairs et validés
-
1. L'entretien annuel (N+1)
 2. Suivi des objectifs
 3. Formation continue

Conditions cadres

Conditions spécifiques

Suivi personnalisé

7 clés pour trouver sa «juste» place dans le collectif «juste proximité»

1. Être moi, suffit! Destination Moi.
 2. Se connaître et se dépasser
 3. Apprendre à s'écouter et apprendre à écouter les autres
- L'intelligence collective
- <https://www.facebook.com/28minutes/videos/2192573717736096/?t=95>
4. Je m'affirme, j'existe, je suis important. Avoir le sentiment de progresser
 5. J'apprends à gérer mes frustrations. Je est un Autre. Toi mon toit
 6. Je consulte mon «tableau de bord». Mon corps, mes émotions, mes ressentis etc...)
 7. J'ai tout mon temps. Prendre son temps, son temps comme un allié. **Le temps comme un métronome qui rythme un orchestre symphonique, et non comme un «cadenceur»**

galérien

Savoir bien gérer son temps Les 6 lois à connaître

SAVOIR GÉRER SON TEMPS

Les 6 lois à connaître

Loi de MURPHY

Toute tâche prend plus de temps qu'on ne l'avait prévu.

Loi de PARETO

80% des résultats sont produits par 20% du travail effectué.

Loi de PARKINSON

Plus on a de temps pour réaliser une tâche, plus cette tâche prend du temps.

Loi de LABORIT

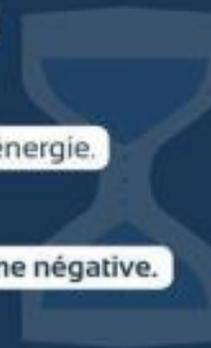
Prioriser les tâches les plus difficiles en début de journée, pour optimiser son énergie.

Loi d'ILLICH

Passé un certain temps sur une tâche, notre efficacité diminue et devient même négative.

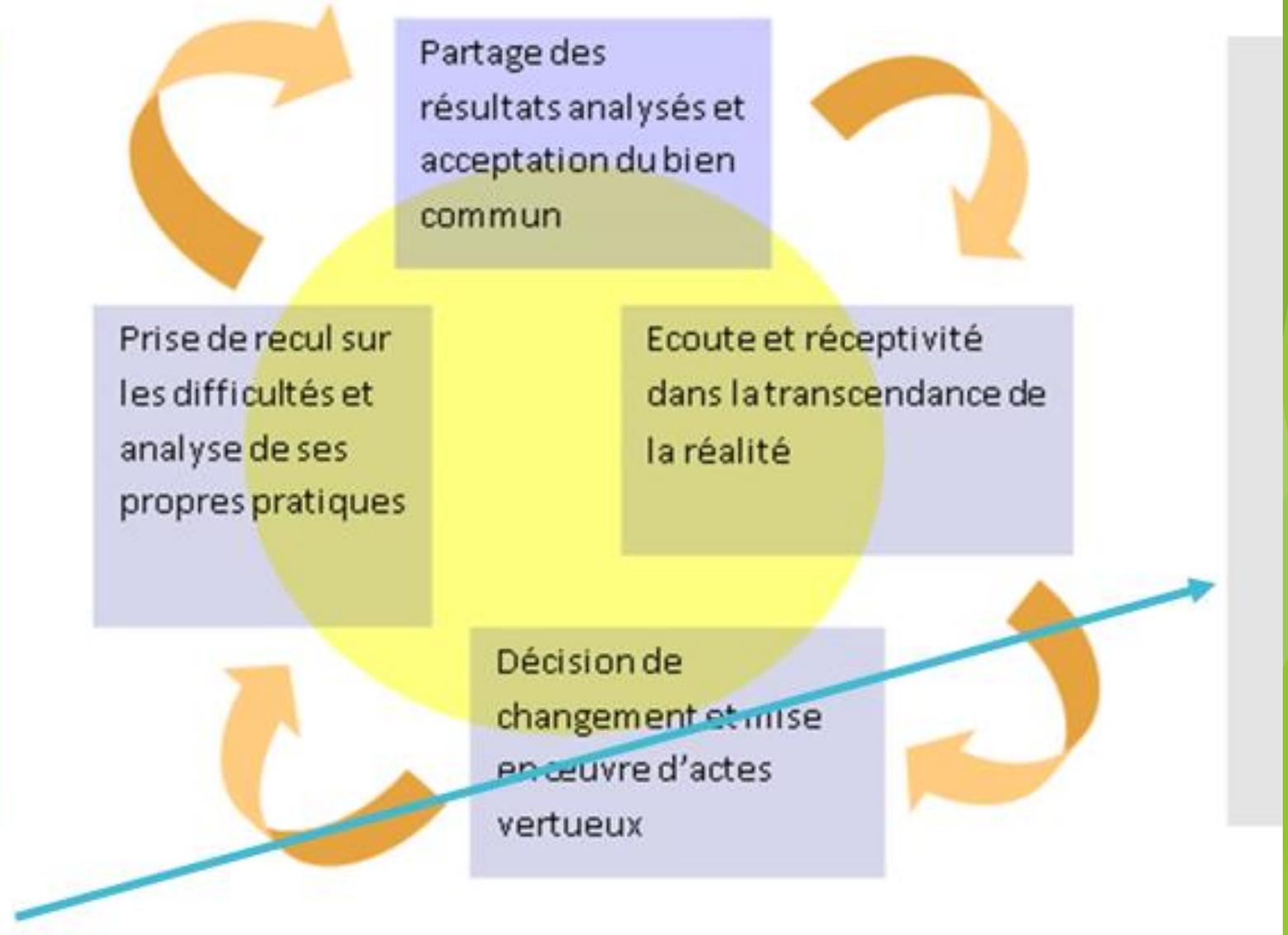
Loi de CARLSON

Une tâche effectuée en continu prend moins de temps qu'une tâche réalisée en plusieurs fois.



  @pastorale

Le cercle vertueux



Les «bonnes» astuces

Bien négocier ses objectifs en amont

Se mettre à la méthode Eisenhower

Tester la technique Pomodoro

Mener la lutte contre la réunionite

Utiliser le digital

Savoir s'isoler

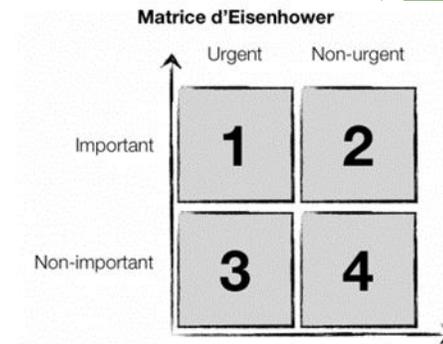
Anticiper le travail imprévu

Et si on faisait la sieste ?

Trouver du sens à son travail

Ne pas travailler en vase clos

Se former en permanence



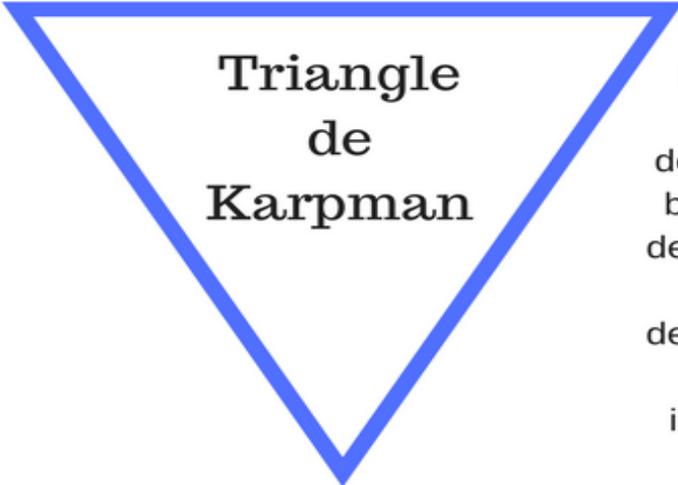
Le triangle dramatique de Karpman

Persécuteur (ou bourreau)

Le persécuteur fait souffrir autrui pour tenter de canaliser ses propres peurs et douleurs. Quand on endosse le rôle de persécuteur, on tente de s'imposer ouvertement (je dois leur dire comment il faut être et agir car je sais mieux et j'ai raison).

Sauveteur

Le Sauveteur vole au secours d'autrui (même quand autrui n'a rien demandé) pour son propre bien (parfois au détriment de celui d'autrui). Quand on endosse le rôle de Sauveteur, on cherche à dominer en se rendant indispensable (les autres sont faibles, je dois les aider).



Triangle
de
Karpman

Victime

La Victime se sent impuissante et irresponsable et espère que quelqu'un soulagera son malaise interne. Quand on endosse le rôle de Victime, on cherche à dominer en apitoyant autrui (je suis faible et on doit m'aider).

La victime se sent impuissante et irresponsable et espère que quelqu'un soulagera son malaise interne. Quand on endosse le rôle de victime, on cherche à dominer en apitoyant autrui (*je suis faible et on doit m'aider*).

La victime est davantage tournée vers elle-même, se sent impuissante et compte sur les autres pour régler ses problèmes ou ceux de la société.

Le persécuteur fait souffrir autrui pour tenter de canaliser ses propres peurs et douleurs. Quand on endosse le rôle de persécuteur, on tente de s'imposer ouvertement (*je dois leur dire comment il faut être et agir car je sais mieux et j'ai raison*).

Le persécuteur est dans l'action mais dans un rôle de redresseur de torts, de justicier, de donneurs de leçons.

Le sauveteur vole au secours d'autrui (même quand autrui n'a rien demandé) pour son propre bien (parfois au détriment de celui d'autrui). Quand on endosse le rôle de sauveteur, on cherche à dominer en se rendant indispensable (*les autres sont faibles, je dois les aider*).

Le sauveteur est tourné vers les autres et est dans l'action (ou parfois seulement l'intention d'action)

Les 8 processus de communication



- Se tourner vers soi
Je fais preuve d'auto empathie et j'épluche les couches qui me coupent de mes émotions et de mes besoins. Je prends le temps de clarifier ce qui se passe à l'intérieur de moi.

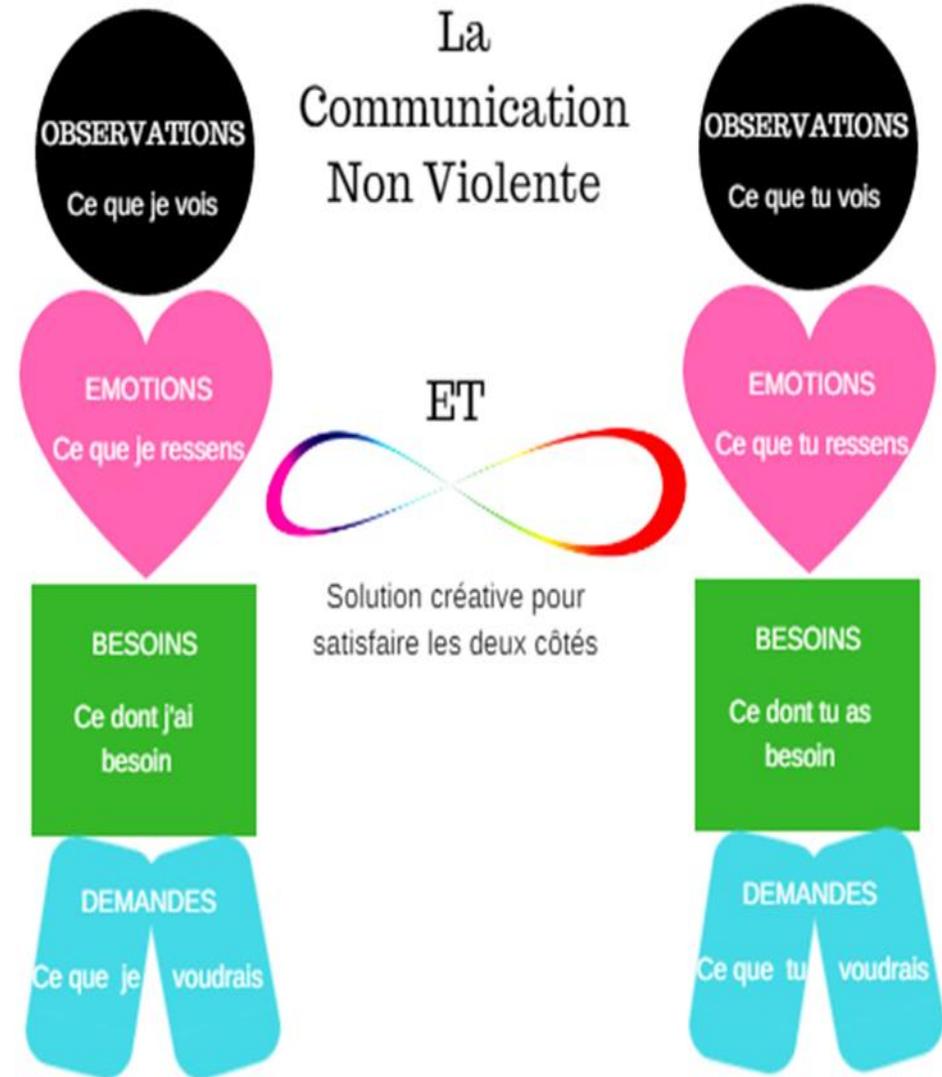
Je prends soin de mes émotions et de mes besoins, je les accueille comme légitimes et je les reconnais comme constitutifs de mon être.

- Aller de soi à l'autre
J'exprime ce qui se passe pour moi à l'autre avec lequel je suis en conflit.

- Se tourner vers l'autre
Je cherche à reformuler ce qui se passe pour lui et j'écoute avec empathie comment il se sent.

Ce n'est pas OU mes besoins OU celui de l'autre : c'est ET (solution créative pour satisfaire les deux côtés). La CNV repose sur le concept du pouvoir avec.

Si on n'arrive plus à s'écouter et à écouter l'autre, il est important de faire de la place à l'intérieur de soi. Pouvoir parler à une tierce personne bienveillante aide à retrouver de la clarté à l'intérieur de soi; recevoir du soutien est une condition pour cheminer dans le processus de la Communication Non Violente sans s'épuiser, se décourager ou se culpabiliser.



La GESTION des CONFLITS dans les ORGANISATIONS

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : **dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité !**

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

Définition des conflits

Deux acceptions :

1- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...ce choc inflige des pertes aux deux adversaires

2- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir...si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

On peut définir le conflit dans ce qu'il est / ce qu'il fait / ce qu'il devient

Différents types de conflits: constructeurs ou destructeurs

**LES CONFLITS D'INTÉRÊT ET D'IDENTITÉ.
LES CONFLITS D'AUTORITÉ ET LES CONFLITS DE POUVOIR
LES CONFLITS DE CONCURRENCE OU DE RIVALITE
LES CONFLITS DE GÉNÉRATION
LE CONFLIT MIMÉTIQUE
LE CONFLIT D'OPINION OU IDEOLOGIQUE
LE CONFLIT DÉCLARÉ
LE CONFLIT LATENT OU LARVE
LE CONFLIT REFOULE
LE MALENTENDU**

Les sources du conflit

LES SOURCES LIEES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation

Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle

Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

Dysfonctionnement dû à un manque de communication

LES SOURCES PSYCHOLOGIQUES

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

Les attitudes dans les conflits

Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

1. Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement)
2. Il nie les faits (c'est la dénégation)
3. Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation)
4. Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis)
5. Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission)
6. Il devient violent (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive)
7. Il démissionne (c'est la fuite).

Le dépassement des conflits

Le recours hiérarchique

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive

L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre.

La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.
Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

La prévention

Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain.

Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions.

Définir clairement les règles à l'avance

« SMART »

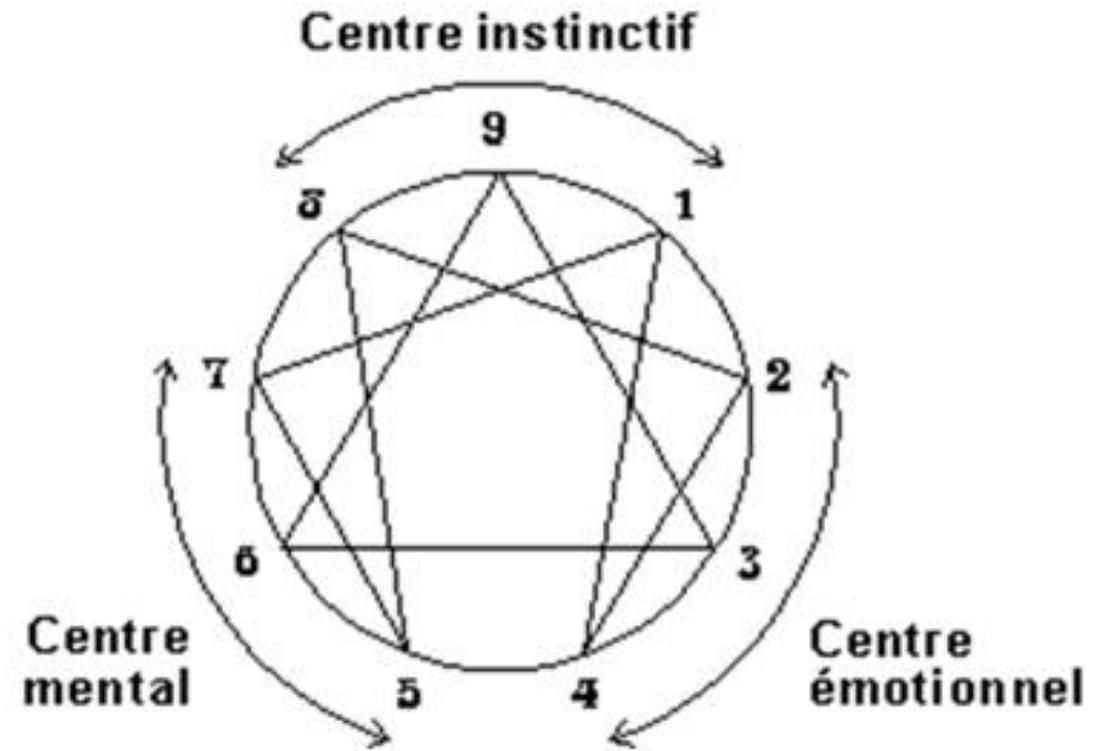
- ☐ Spécifiques ;
- ☐ Mesurables ;
- ☐ Accessibles ;
- ☐ Réalisables (négociables) ;
- ☐ Temporels ;

Outils de connaissance de soi et de l'autre

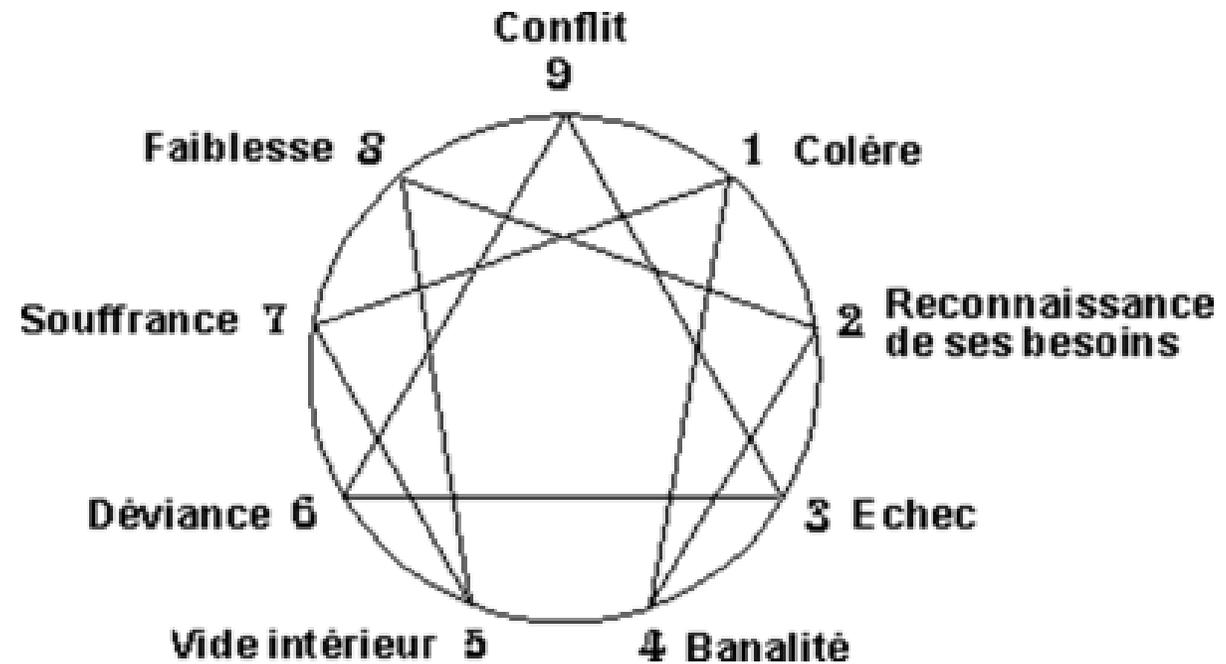
- Ennéagramme
- La méthode des couleurs (le management performant)
- La théorie des forces

SOYEZ
Vous-même,
TOUS LES AUTRES
SONT DÉJÀ PRIS
Oscar Wilde

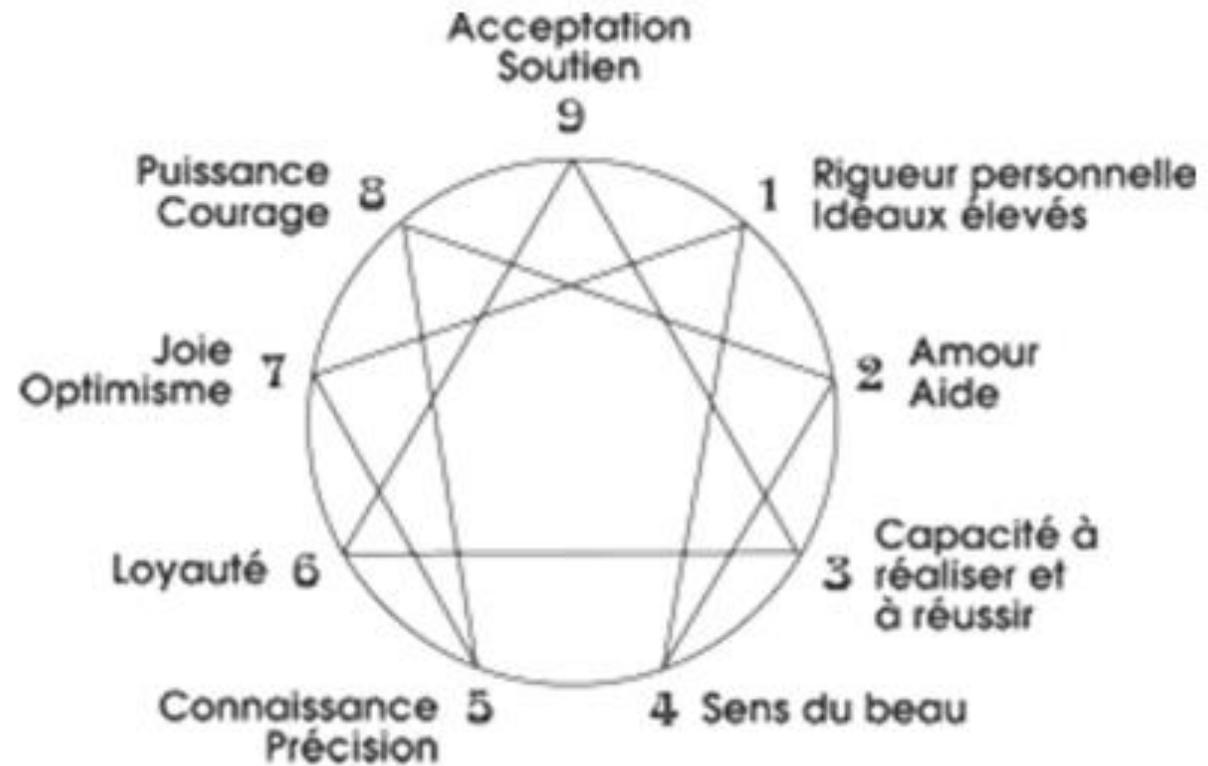
Les 3 centres



Moi et sur-moi essence et ego



Les 9 types de l'ennéagramme



1: le légiste le perfectionniste / comme un tribunal présidé par un enfant sérieux

Je suis en règle donc je suis,

2: la dame de cœur, altruiste / est une reine qui mendie l'amour

J'aime donc je suis

3: le marchand, le performant / est comme une belle journée d'été mais il a peur que le soleil se couche

représentant de commerce, je réussis donc je suis

4: le poète, le romantique / est un dormeur réveillé dans un monde hostile et qui regrette avec nostalgie la réalité de ses rêves

Je suis différent donc je suis

5: le sage, l'observateur / est un enfant inventif qui regarde le monde avec curiosité tout en éloignant les problèmes

Je pense donc je suis

6: le sentinelle, le loyal / est une biche en alerte pour veiller à la sécurité du troupeau

J'appartiens donc je suis

7: le jongleur, l'épicurien / est un enfant assoiffé de vie qui fait le clown pour fuir la douleur

Peter Pan / j'éprouve du plaisir donc je suis

8: le chevalier, le protecteur / est une forteresse qui cache un enfant qui pleure

Macho / Tant que j'ai du pouvoir j'existe

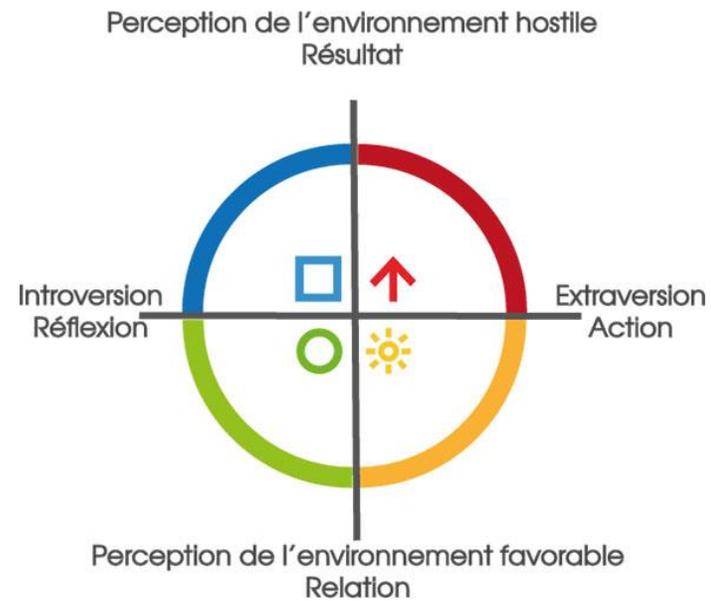
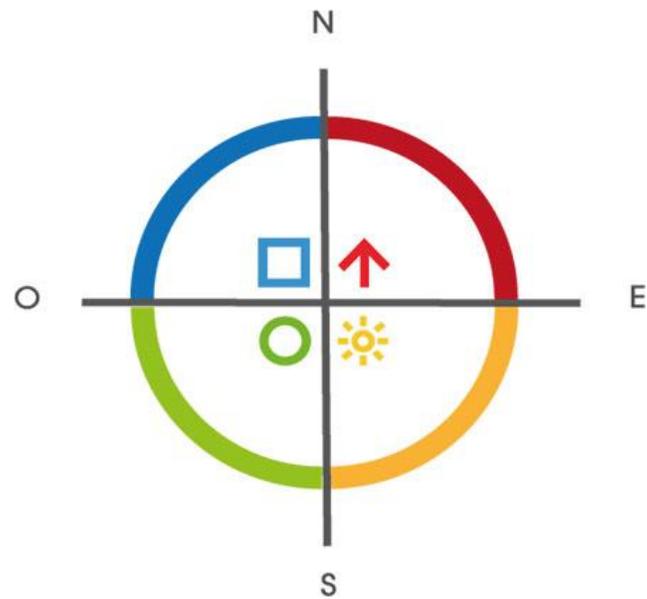
9: l'ambassadeur, le médiateur / un dauphin qui veut ressembler aux hommes et qui se trouve sans défense devant le prédateur

La résistance passive / pas de débordement donc tout va bien

La méthode des couleurs

- ▶ Une meilleure connaissance de soi
 - ▶ Connaître son propre style de comportement
- ▶ Une meilleure connaissance de l'autre
 - ▶ Reconnaître les styles de comportement des autres
- ▶ Une plus grande efficacité et flexibilité
 - ▶ Adapter son comportement

La boussole des couleurs



**Met en place
des stratégies et
des plans d'action**

**Objectif et sans états
d'âme**

**Procédures et
discipline personnelle**

**Va droit au but
et passe en force**

Energie et décision

Tombe et se relève

**Met en œuvre
méthodiquement**

**Persévérance et
amélioration continue**

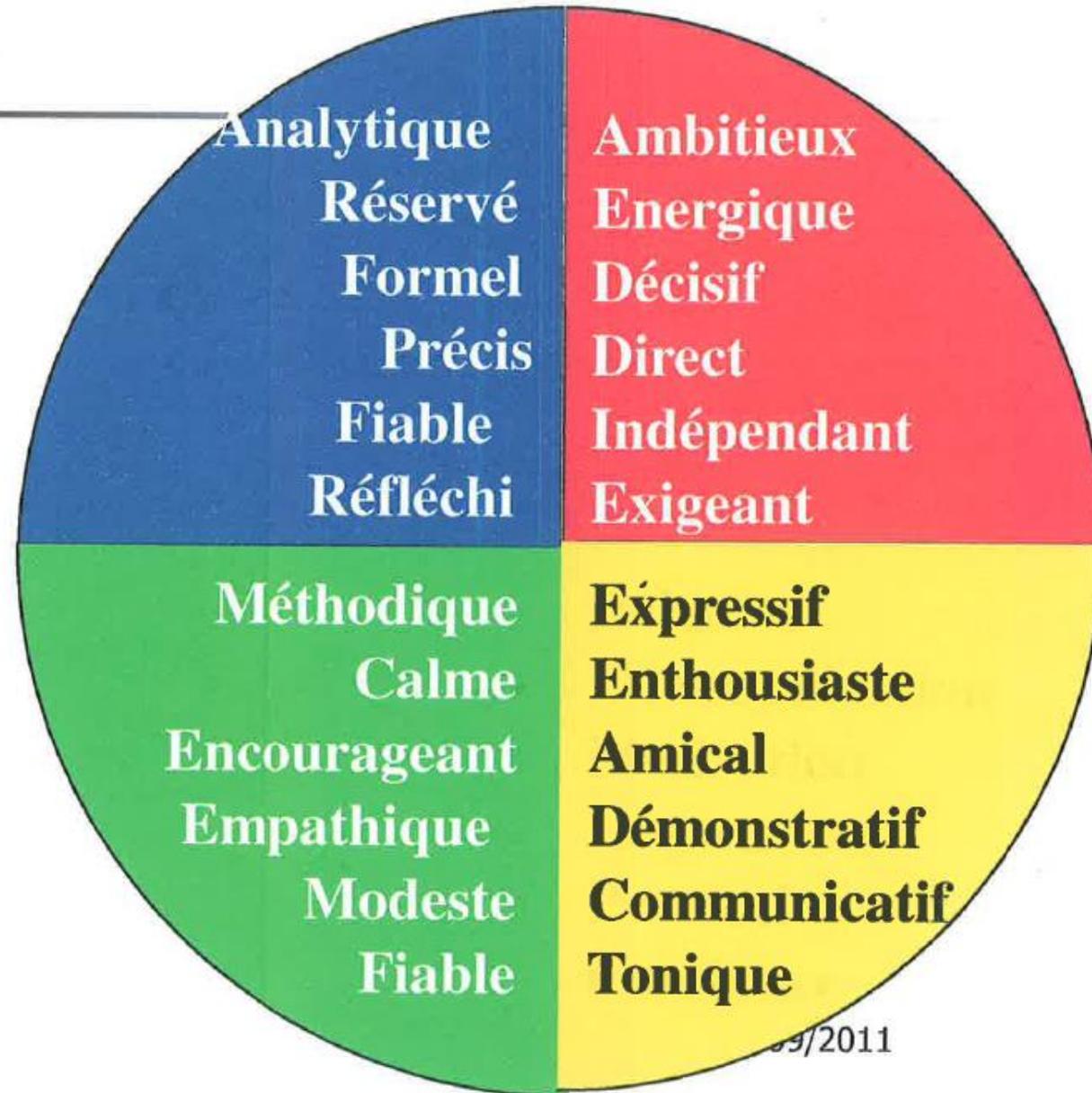
Ecoute et rassure

**Fait jouer un réseau
de relations**

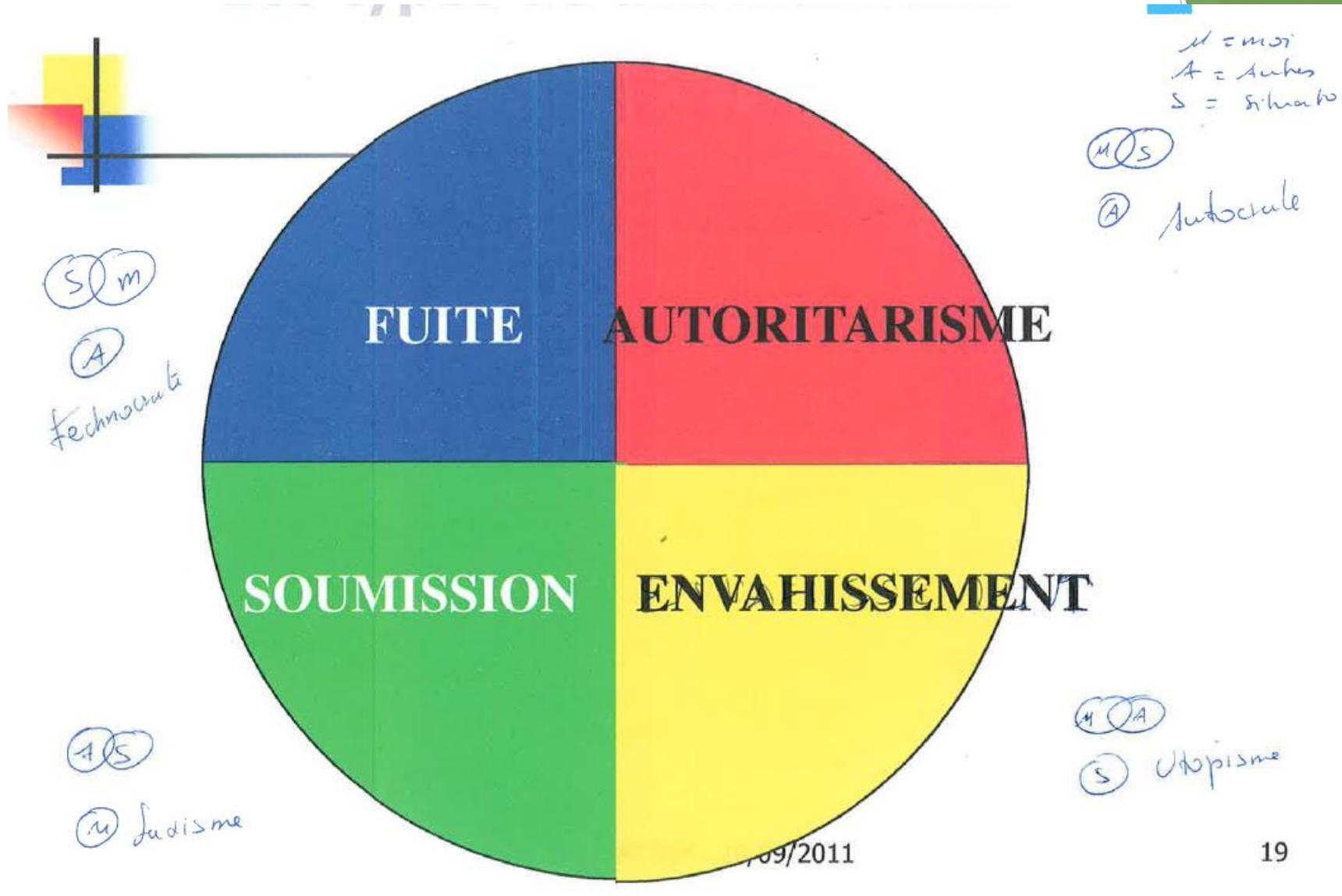
**Optimisme
et confiance**

**Séduit et
convainc**

Les styles de management



Les types de débordement



Une force

- *“Une force est une **capacité préexistante** consistant en une **manière particulière de se comporter, de réfléchir ou de ressentir**, qui est **authentique et énergisante** pour l'utilisateur et **permet le fonctionnement optimal, le développement et la performance**” Alex Linley*

Les caractéristiques des forces

Naturellement présentes chez les individus

- mais non statiques → elles peuvent être développées

Le plaisir et la satisfaction qui découlent de l'utilisation d'une force

- Utiliser ses forces améliore la vitalité, l'optimisme, la confiance en soi.

Le fonctionnement optimal et la performance qu'un individu démontre grâce à l'utilisation de ses forces



Quelles sont vos forces?

Connectez vous au Wifi

Allez sur le site : <http://www.viacharacter.org>

Cliquez sur :

Take The Free VIA Survey

Enregistrez vous

Pensez à sélectionner la lanque française

REGISTER to get started.

français

Les applications possibles des forces

Entretenir son bonheur

- Utiliser une de ses forces d'une façon nouvelle chaque jour durant une semaine.
- Noter trois choses qui ont bien été lors de sa journée ainsi que leurs causes chaque soir durant une semaine.

Approfondir les relations dans une équipe

- Partager ses forces avec ses collègues.
- Pratiquer des exercices de reconnaissance au sein de l'équipe en s'appuyant sur les forces.

Manager les talents

- Recrutement

- Formation

Quelques exemples concrets

Qui suis-je ?

- ❓ Cette force reflète-t-elle qui vous êtes vraiment ?
- ❓ Lorsque vous montrez cette force, est-ce que vous vous amusez vraiment ?
- ❓ Vous sentez-vous énergisé(e) pendant et après l'avoir utilisée ?

Présentation des forces

- Présentez-vous au groupe en donnant des exemples concrets d'utilisation de vos forces
- Chaque membre du groupe tourne pour faire de même

Le meilleur de vous-même

- Tournez-vous vers la personne à votre gauche et demandez-lui de vous décrire une situation dans laquelle elle a atteint le meilleur d'elle-même.
- Qu'a-t-elle ressenti ?
- Demandez à la personne quelles forces elle a déployées pendant l'événement.
- Une fois qu'elle a fini, changez les rôles et faites-le vous aussi.

Quelques exemples concrets

Nommer les forces des autres

- Nommez une ou plusieurs autres forces pour d'autres personnes du groupe
- Donnez des exemples concrets de moments où vous les avez vus utiliser leur force.

Partenariats de forces

- Présentez-vous au groupe avec à la fois vos forces et certaines de vos faiblesses que vous ne souhaitez pas développer si cela est possible.
- Ecoutez-vous les uns les autres, en examinant à quel point les forces de l'un peuvent compenser les faiblesses d'un autre et vice versa.
- Trouvez des solutions tangibles susceptibles de fonctionner pour votre équipe.

Mes forces au service du projet

- Présentez les forces que vous pouvez mettre au service de l'équipe ou du projet
- Donnez des exemples concrets de la façon dont cela peut se traduire

- Tournez chacun à votre tour

La théorie de l'autodétermination

= Plus les choix sont autodéterminés, plus la motivation est grande

Besoin de compétence

Une personne se sent bien lorsqu'elle peut mettre en œuvre ses compétences en produisant les effets souhaités.

Besoin d'autonomie

L'individu ressent la nécessité de se sentir à l'origine de ses choix, mettre en œuvre des actions qui sont en cohérence avec ses propres valeurs

Besoin d'appartenance sociale

Nécessité de se sentir proches d'individus qui comptent pour la personne.

La médiation

La médiation:

une négociation entre des parties en cause, aidées par un tiers impartial.

Bien que le médiateur n'ait pas le pouvoir d'imposer un règlement, sa présence a une incidence sur la dynamique de la négociation et contribue souvent à en arriver à un règlement final.

l'intervention dans un litige ou dans le processus de négociation d'un tiers neutre et impartial qui sans pouvoir décisionnel, peut quand même aider les parties en litige à s'entendre pour arriver à un règlement mutuel acceptable des questions en litige.

Une médiation réussie conduit à la signature d'une convention ou d'un contrat qui stipule la conduite future des parties; ce document est souvent appelé « **protocole d'entente** ». Il a valeur de contrat et, une fois signé, il revêt un caractère obligatoire

Caractéristiques de la médiation

La médiation est :

- **Volontaire** : Aucune partie n'est contrainte à faire appel à un médiateur ni à accepter un règlement particulier.
- **Non coercitive** : Le médiateur ne décide pas à la place des parties, mais les aide à prendre leur propre décision.
- **Une négociation assistée** : Le médiateur doit jouer le rôle d'un tiers impartial qui aide les parties à conclure un règlement équitable et mutuellement satisfaisant. Le médiateur peut contribuer à établir des relations et donner de l'aide en matière procédurale. Il peut aussi présenter différentes solutions sur le fond aux parties.
- **Informelle** : La procédure de médiation est plus souple et plus informelle que celle du procès ou de l'arbitrage. Il n'existe pas de règles fixes de procédure et seulement quelques consignes à respecter, si ce n'est la politesse et l'écoute de l'autre partie.
- **Confidentielle** : Habituellement, la médiation est confidentielle. Toutefois, il appartient aux parties d'établir les limites de façon conjointe. S'il est décidé que la médiation doit demeurer confidentielle, les parties et le médiateur devraient signer une clause à cet effet.

Préparation de la médiation

- Il incombe aux parties d'opter ou non pour la médiation; elles doivent toutes accepter d'y assister.
- Les parties doivent choisir ensemble un médiateur, que ce soit sur recommandation ou directement.
- La convention de médiation devrait énoncer un certain nombre de points critiques, y compris mais sans s'y limiter :
 1. la logistique de la médiation;
 2. l'entente sur le partage des coûts (habituellement moitié-moitié);
 3. le mandat du médiateur;
 4. le caractère confidentiel ou la divulgation au public;
 5. les modalités de la divulgation : à l'avance ou selon les exigences du médiateur;
 6. le recours à des procédures subséquentes, si la médiation n'aboutit pas;
 7. la possibilité d'une co-médiation [\[2\]](#);
 8. la rémunération du médiateur.

Étapes de la médiation

Bien que le processus effectif de médiation puisse varier selon la fermeté des positions adoptées, la personnalité des personnes en cause et la complexité des questions, à la base, toutes les médiations réussies comportent cinq éléments obligatoires :

- une entente pour aller en médiation;
- la compréhension du (ou des) problème(s);
- la création d'options;
- la conclusion d'une convention;
- la mise en œuvre de la convention.

En conclusion

La parole est à vous...